بسم الله الرحمن الرحيم

إدارة الجودة الشاملة

المحاضرة الأولى

مفردات المقرر

مفهوم إدارة الجودة نظرة عامة.

التغيير وادره الجودة

إدارة الجودة والتخطيط الاستراتيجي

أدوات الجودة

6 سيجما وكايزن وإعادة الهندسة

مفردات المقرر

الجودة والربحية

تكاليف الجودة

رواد الجودة

بيت الجودة ومعايير الجودة

نظام .ISO

المقدمات الأربع

١

إدارة الجودة الشاملة ليست إصلاحات سريعة يمكن إجراؤها في المؤسسة بين عشية وضحاها، كما أنها ليست موضة عابرة يمكن تعلمها بسرعة، ولا نستطيع شراءها من بائع أو خبير، ولا انتقاءها من كتيب للتدريبات، ولا هي مغامرة مثيرة يقوم بها بعض الأفراد في المؤسسة، ذلك لأن نجاح إدارة الجودة الشاملة يتطلب التزاماً كاملاً من كل أفراد المؤسسة .

٢

إن الهدف الأساس من إدارة الجودة الشاملة في أية مؤسسة هو تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدم للعميل.

المقدمات الأربع

٣

إن إدارة الجـــــــودة الشـاملة عمليـة ثبـت نجاحهـــــا بمـــــرور الوقــت، كمــا أنهــا واقعيــــة وقابلـــــة للتطبيق، وهي سبب رئيس لتحقيق النجاح

٤

ليست المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة أكثر إنتاجاً وفعالية فقط، بل هي من أفضل أماكن العمل الممتعة، ذلك لأن إدارة الجودة الشاملة تحقق نجاح كل من الفرد والمؤسسة، فهي تشبع حاجات الأفراد داخل موقع العمل، كما أنها ذات قيمة إيجابية عالية للمؤسسة والعملاء والموظفين

المراحل التاريخية لتطور مفاهيم إدارة الجودة

١ مرحلة الحرفى و الصانع الماهر

- الحرفى بمفهومنا نحن يمثل الحداد، النجار، الصانع، ...الخ، والذي يأتى إليه العميل مباشرة فيعبِّر له عن متطلباته في المنتج الذي يحقق له الرضا، فيقوم هذا الحرفي بتوفير هذه المتطلبات .

المراحل التاريخية لتطور مفاهيم إدارة الجودة

٢ مرحلة التفتيش للحصول على الجودة

- في الفترة من الحرب العالمية الأولى وحتى نهاية الحرب العالمية الثانية.
- نظراً للثورة الصناعية، والتطور السريع في وسائل الإنتاج، وتعدد أجزاء المنتج الواحد، والاستهلاك الضخم (وخاصة في العتاد الحربي) ، ودخول عدد كبير من العمال غير المهرة في العمل، جعل من الضروري وجود التفتيش للتأكد من سلامة الإنتاج وتحديد الأجزاء السليمة واستبعاد غير المطابقة.

المراحل التاريخية لتطور مفاهيم إدارة الجودة

٣

مرحلة البدء في استخدام الإحصاء وأساليبه في رقابة الجودة

- في الفترة من الحرب العالمية الثانية حتى نهاية الخمسينات.
- تم بذل مجهودات ضخمة لتطوير وتطويع الأساليب الإحصائية لرقابة الجوْدة .

المراحل التاريخية لتطور مفاهيم إدارة الجودة

٤ مرحلة الرقابة الذاتية للعامل

- وهي في فترة الستينيات.
- في هذه المرحلة ظهر مفهوم (اعملها صح من أول مرة).
- على الرغم من زيادة أهمية دور المفتش في ضبط ورقابة الجودة في المرحلة السابقة ولكنه وجد أن مستوى جودة المنتج في هبوط، وكمية الراجع (Defects) كثيرة ، وأصبح تكلفة الرقابة على الجودة بهذا الأسلوب مكلفة نظراً لظهور الاعتماد على المفتش في اكتشاف الحيود عن مستوى الجودة، وأصبح العامل يعتمد على المفتش في ذلك.
- لهذا ظهرت أهمية التأكيد على دور العامل ومشاركته في عمليات رقابة الجودة، ووضعت لذلك العديد من الأساليب والوسائل التي تجعل العامل مسؤول عن التأكد من مستوى جودة إنتاجه، وذلك من خلال تزويده بأجهزة قياس توضح له مدى تحقيق المواصفة المطلوبة، وبالتالي يعمل على التصحيح أولاً بأول، ولا يترك للمفتش أن يكتشف ذلك متأخراً.

المراحل التاريخية لتطور مفاهيم إدارة الجودة

٥ ظهور مفهوم توكيد (أو ضمان) الجودة

- في الفترة من أواخر الستينات وحتى وقتنا هذا.
- وهي إحدى أنشطة إدارة الجودة ، وهي الأفعال المنظمة والتخطيطية والضرورية التي تركز على إعطاء الثقة بأن متطلبات الجودة سوف يتم إنجازها.
- كانت هناك أسباب كثيرة أدت إلى ظهور مفهوم توكيد الجودة كبديل للمفهوم القديم للتفتيش ، منها :

(١) أن أعمال التفتيش ليست كافية لتقليل الأخطاء المحتملة.
(٢) زيادة الاستهلاك جعل الزبون هو سيد الموقف، وكسب العميل أصبح هدفاً إستراتيجياً، ودراسة اتجاهاته ومطالبه هي من المهام الرئيسة لنظام توكيد الجودة.
(٣) التشريعات والقوانين التي تسنها الحكومات، وظهور هيئات حكومية للتأكيد على جودة المنتج.

المراحل التاريخية لتطور مفاهيم إدارة الجودة

٦ مرحلة إدارة الجودة الشاملة

- نشأت إدارة الجودة الشاملة في اليابان مع الذي كان يسمى بـ " حلقات الجودة"(Quality Circles).
- بدأت حلقات الجودة لأول مرة في اليابان في عام (١٩٦٢)، وبحلول (١٩٨٠) زاد عدد حلقات الجودة إلى أكثر من (١٠٠,٠٠٠) حلقة تمارس عملها في الشركات اليابانية.
- كان الهدف من حلقات الجودة هو أن يجتمع الموظفون في لقاءات منتظمة، لمناقشة سبل تحسين وتجويد العمل ، ويتم فيها تحفيز الموظفين على تحديد المشكلات ، ومن ثم العمل على علاجها .
- انتقلت فكرة حلقات الجودة إلى أمريكا في السبعينيات، وحققت رواجاً في الثمانينيات .
- يعتبر الأمريكي إدوارد ديمنج (والذي يعمل مهندس تصنيع) الأب الروحي للجودة .
- أدرك ديمنج أن الموظفين هم وحدهم الذين يتحكمون بالفعل في عملية الإنتاج.
- ابتكر ديمنج ما يسمى بدائرة ديمنج (خطط، نفذ، افحص، حسن PDCA Cycle).

المراحل التاريخية لتطور مفاهيم إدارة الجودة

٦ مرحلة إدارة الجودة الشاملة

- رغم أن ديمنج تحدث بوضوح في الولايات المتحدة الأمريكية عن طرق تحسين الجودة إلا أنه تم تجاهله من قبل قادة الصناعة الأمريكية في أوائل الأربعينيات.
- قام إيشيرو إشيكاوا (رئيس الاتحاد الياباني للمنظمات الاقتصادية) بدعوة ديمنج لإلقاء سلسلة من المحاضرات أمام قادة العمل الياباني لهذا لاتحاد الفعال.
- وعلى عكس المديرين الأمريكيين، فقد تقبل صفوة المديرين اليابانيين أفكار ديمنج، وأدركوا أنه من أجل رفعة اليابان فلا بد أن تتغير سمعتها وذلك بإنتاج بضائع عالية الجودة بدلاً من بضائع منخفضة الجودة، وأن تنشأ ثقافة جديدة ترتكز على إنتاجية الجودة .

المراحل التاريخية لتطور مفاهيم إدارة الجودة

٦ مرحلة إدارة الجودة الشاملة

- يوضح كتاب ديمنج " الخروج من الأزمة" (Out of Crisis) سلسلة التفاعلات (Deming Chain Reaction) والتي لعبت دوراً هاماً في توجيه وتركيز التوجه الياباني على الجودة، وأصبحت فكرة " تحسين الجودة" هي الرؤية الملهمة لكل ياباني يعمل.
- في الخمسينيات والستينيات، تبنت معظم الشركات اليابانية بسرعة كبيرة مبادئ ديمنج لرقابة الجودة، وأقاموا المسابقات، ورصدوا جوائز للجودة المحسنة، مما أدى إلى زيادة ارتباط الموظفين بالعمل، وإلى تحسن جودة البضائع المنتجة بشكل رائع.
- خلال عشرين عاماً، تغيرت سمعة المنتجات اليابانية، وأصبحت الصناعة اليابانية رمزاً للجودة الدائمة.

المراحل التاريخية لتطور مفاهيم إدارة الجودة

٧ مرحلة الكمال في الأداء

- هو الحلم الذي يُسعى لتحقيقه، ساقتنا إليه فاعلية التطبيق المتعمق لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة، فكما عرفنا أن الإدارة التقليدية تسمح بنسبة إنحراف تأباها الجودة الشاملة وتحاول تقليل هذا التجاوز إلى أدنى حد له.
- في هذا الإطار ظهر مفهوم " ٦ سيجما"، والآن نبحث عن الكمال في الأداء والذي نادى وحلم به رواد إدارة الجودة الشاملة من ثمانينيات القرن الماضي.

رؤية تاريخية لنشأة نظم الجودة الشاملة والمواصفات الخاصة بها

نظم إدارة الجودة ليست وليدة هذه الأيام ، فقد وضع المصريون القدماء أول نظام جودة مكتوب في كتاب الموت .

أول محاولة في العصر الحديث لوضع نمط لنظام جودة حقيقي كان في سنة 1918، وكان ذلك في المواصفة العسكرية الأمريكية (MIL STD 9858).

أول مواصفة لنظام جودة يمكن تطبيقه في الجهات المدنية كانت المواصفة الإنجليزية (BS 5750) في سنة ١٩٧٠ .

رؤية تاريخية لنشأة نظم الجودة الشاملة
والمواصفات الخاصة بها

وفي سنة ١٩٨٧ كان الإصدار الأول للمواصفات العالمية الآيزو (٩٠٠٠) والخاصة بنظم ضمان الجودة.

وفي سنة ١٩٩٤، كان التعديل الأول لمجموعة المواصفات القياسية الآيزو (٩٠٠٠).

والآن نحن مع الإصدار الثاني لمواصفات نظم إدارة الجودة الآيزو (٩٠٠٠/٢٠٠٠).

الجودة الشاملة والمزايا السبع

١ الجودة الشاملة هي الإتقان، والإتقان عمل يحبه الله تعالى وتحبه النفوس البشرية .

٢ الجودة الشاملة ترفع من مستوى الولاء للمؤسسة .

٣ الجودة الشاملة توجد الثقة لدى عملاء المؤسسة من أن المؤسسة قادرة ، في كل وقت ، على إنتاج منتج يحقق المتطلبات.

٤ الجودة الشاملة تجعل موظفي المؤسسة يزدادون ثقة بقدرتهم على العمل طبقاً لرؤية محدودة وواضحة، وبالتالي يستطيعوا (في كل وقت) إنتاج منتج محقق للمتطلبات.

الجودة الشاملة والمزايا السبع

٥ الجودة الشاملة توفر للمؤسسة البيئة السليمة للتحسين المستمر في الأداء.

٦ الجودة الشاملة تجعل الجهات الأخرى المهتمة بمجال عمل المؤسسة تثق بأن المؤسسة قادرة على تحقيق المتطلبات.

٧ الجودة الشاملة هي الطريق الذي يمكِّن المؤسسة من الحصول على الاعتراف المحلي والدولي بأن المؤسسة قادرة على أن تنتج منتجاً يحقق المتطلبات ، في أي وقت ، وفي كل وقت.

مفاهيم

١

الإدارة

هي الاستفادة من الإمكانات البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المرجوة بأقل تكلفة وأقصر وقت وأدنى جهد وأفضل جودة.

الجودة لغة :

٢

- جاد جودة أي صار جيداً، وأجاد أي أتى بالجيد من قول أو عمل ، وتأتي بمعنى السرعة ، والكثرة (جاد المطر) والسخاء والبذل والتسامح بالشيئ وكثرة العطاء (الجود) ، والفرس السريع (الجواد)
- يعرفها كروسبي بأنها: " التوافق للمتطلبات".
- ويعرفها واين بأنها: " رضا المستهلك".
- ويرى آخرون أن الجودة هي: " الوفاء بمتطلبات المراجعين، أول مرة، وكل مرة، وبأقل تكاليف ".
- ويعرفها آخرون بـ : " أن تتم العمليات الإدارية دون أي خطأ أو عيب أو نقص، وأن تشبع حاجة المستفيدين ورضاهم عن الخدمة ".

٣ الشاملة

أي التي تشمل جميع عناصر العمل، وتعم جميع أجزاء المؤسسة، ويشارك فيها جميع العاملين.

٤ إدارة الجودة الشاملة

هي " مشاركة جميع العاملين في تحقيق الأهداف المرجوة وممارسة العمليات الإدارية دون خطأ أو عيب أو نقص، وذلك في جميع مجالات وعناصر العمل، بحيث يتم إشباع حاجات العملاء وتحقيق رضاهم ".

ضبط الجودة QC

ذلك الجزء من إدارة الجودة ذات الصلة بتحقيق متطلبات الجودة (تركز على المنتج)

ضمان الجودة QA

ذلك الجزء من ادارة الجودة ذات الصلة بإعطاء الثقة بتحقق متطلبات الجودة و التخطيط بمنهجية لمنع حدوث المعيب (تركز على العمليات).

ادارة الجودة QM

جميع انشطة عمليات المنظمة ذات الصلة بتحقيق متطلبات الجودة (تركز على النظام).

ادارة الجودة الشاملة TQM

فلسفة ادارية تعني باستدامة تحقيق متطلبات الجودة (تركز على البشر).

أنواع الجودة الشاملة

١ جودة التكنولوجيا البشرية (المهارات ، القدرات ، المعارف ، العلاقات الإنسانية ، طريقة التعامل.

٢ جودة التكنولوجيا المادية (الآلات والمعدات) .

٣ جودة تكنولوجيا البيئة (بيئة العمل وصحة الأنظمة واللوائح والإجراءات ..) .

مرحل إعداد المنتج

المدخلات
input

لعمليات
process

المخرجات
otput

مواد خام
موارد بشرية
أجهزة
بيانات

سلعة
خدمة

= إرضاء الزبون (العميل)

رحلة الجودة الشاملة والمحطات الخمسة عشر

المحطة	
المحطة الأولى	الفهم .
المحطة الثانية	القناعة .
المحطة الثالثة	الإرادة .
المحطة الرابعة	الالتزام .
المحطة الخامسة	توفير الموارد .
المحطة السادسة	تحديد فريق الجودة .
المحطة السابعة	التدريب .
المحطة الثامنة	توجيه البوصلة .
المحطة التاسعة	تسويق الفكرة .
المحطة العاشرة	تحديد مواطن الخلل .
المحطة الحادية عشرة	التعرف على متطلبات العميل وأحلامه .
المحطة الثانية عشرة	إجراء التحسينات .
المحطة الثالثة عشر	تسويق النجاحات .
المحطة الرابعة عشر	التغذية العكسية .
المحطة الخامسة عشر	التصحيح واستمرار التحسين .

رحلة الجودة الشاملة

١

الفهم

فهم ماهية الجودة الشاملة وأهميتها ومتطلباتها ومقوماتها، وخاصة من قبل القيادة.

ورشة عمل

كيف تستطيع إفهام قيادة المؤسسة أهمية ومتطلبات الجودة الشاملة ؟

اذكر (٥) طرق عملية .

مركز التفكير الإبداعي
Creativity Center

من مقومات الجودة الشاملة

Smart Leadership

القيادة الذكية

- ” إنما الصورة الرأس “.
- Lead or bleed .

رحلة الجودة الشاملة

٢

القناعة

قناعة القيادة بأهمية وضرورة وحتمية تطبيق الجودة الشاملة، لاسيما من قبل القيادة .

ورشة عمل

اذكر (٥) طرق ووصايا يمكنك بها

إقناع الآخرين (لاسيما القيادة) .

رحلة الجودة الشاملة

٣

الإرادة

العزم الأكيد (من قبل القيادة) على تطبيق الجودة الشاملة وعدم التردد في ذلك.

ورشة عمل

اذكر (٥) مؤشرات تدل على عزم القيادة على تطبيق الجودة الشاملة.

رحلة الجودة الشاملة

٤ الالتزام

التزام القيادة بتوفير متطلبات الجودة الشاملة، وذلك بتوفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لذلك، والوقت اللازم لتطبيق الجودة، مع ضرورة الالتزام بالمشاركة في أنشطة الجودة والتحفيز على ذلك.

ورشة عمل

كيف تستطيع اقناع قيادتك في الالتزام بالجودة الشاملة ؟

من مقومات الجودة الشاملة

التحسين المستمر
Continuous Improvement

- سقف التحسين .
- قالوا السعادة في السكون .
- سافر تجد عوضاً .
- القناعة المزيفة بالواقع (سياسة كل شيء على ما
- العجز و الرضوخ للواقع .

رحلة الجودة الشاملة

٥

توفير الموارد

توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة للجودة الشاملة (تحديد وتوفير مستلزمات تطبيق الجودة الشاملة).

ورشة عمل

ما هي الموارد اللازمة لتحقيق الجودة الشاملة في إدارتك أو مؤسستك ؟

رحلة الجودة الشاملة

تحديد فريق الجودة

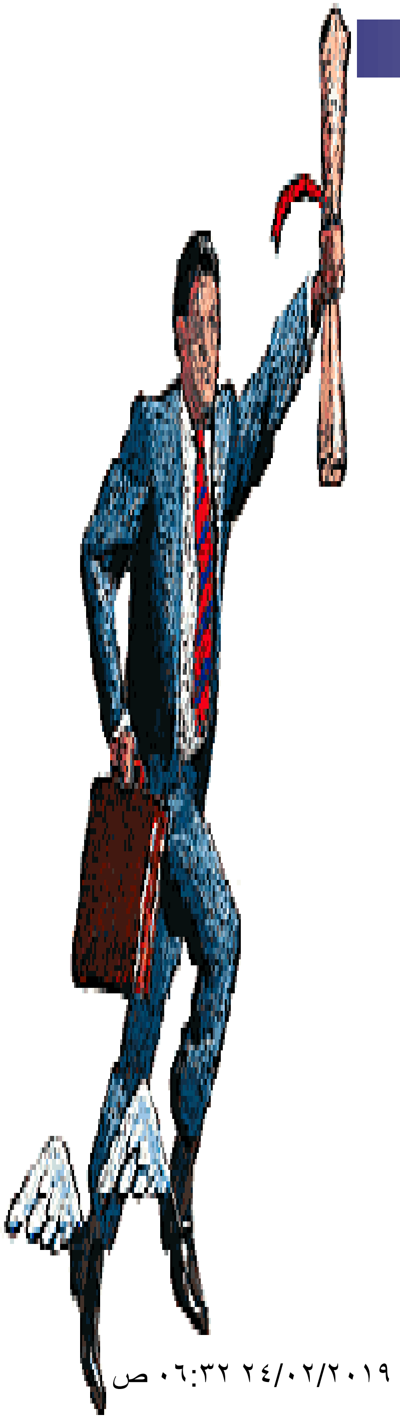
يتم اختيار مجموعة من القيادة والمنفذين للقيام بتطبيق الجودة الشاملة.

ورشة عمل

ما هي مواصفات فريق الجودة ؟

ورشة عمل

ما هي الأدوار الذكية لفريق الجودة ؟



من مقومات الجودة الشاملة

تفويض السلطة أوالتمكين
Delegation or empowerment

- الفرق بين التفويض وبين التمكين .
- التفويض والثقة .

رحلة الجودة الشاملة

٧ التدريب

التدريب والتأهيل على إدارة وتطبيق الجودة الشاملة، خاصة بالنسبة لفريق الجودة.

ورشة عمل

ما هي البرامج التدريبية
والمهارات اللازمة لفريق الجودة ؟

رحلة الجودة الشاملة

٨ توجيه البوصلة

تحديد الرؤية والأهداف
(للمؤسسة ومن ثم للجودة).

ورشة عمل

اكتب (٥) أهداف ذكية لإدارتك (أو لمؤسستك) التي تود تطبيق الجودة الشاملة فيها .

رحلة الجودة الشاملة

٩

تسويق الفكرة

نشر وإشاعة ثقافة الجودة، وذلك لعموم أفراد المؤسسة.

ورشة عمل

اذكر (١٠) طرق عملية يمكن من خلالها تسويق وإشاعة ثقافة الجودة الشاملة في مؤسستك .

رحلة الجودة الشاملة

١٠ تحديد مواطن الخلل

تحديد نقاط القوة والضعف، و تتبع مواطن النقص والقصور، وتسجيلها في قائمة ، سعياً في علاجها.

ورشة عمل

حدد قائمة بأهم (٢٠) عيباً أو نقصاً أو نقطة ضعف تعتقد أنها موجودة في إدارتك (أو مؤسستك) .

رحلة الجودة الشاملة

١١

التعرف على المتطلبات والأحلام

التعرف على متطلبات رضا العملاء (الداخليين و الخارجيين) وكذلك على أحلامهم و أمنياتهم و أفكارهم.

ورشة عمل

- كيف تتعرف على متطلبات رضا العملاء ؟
وكيف تتعرف على أحلامهم وأمنياتهم ؟

رحلة الجودة الشاملة

١٢

إجراء التحسينات

البدء بإجراء وتنفيذ التحسينات وذلك بناء على:

- رؤية المؤسسة.
- مواطن الضعف فيها.
- أحلام العملاء وأفكارهم ومتطلبات رضاهم.
- مقترحات العاملين.
- تجارب وخبرات الآخرين.

ورشة عمل

اذكر (٣) طرق عملية يمكن من خلالها الحصول على اقتراحات وأفكار ذكية .

ورشة عمل

اختر أحد العيوب سالفة الذكر وفكر في (٣) إجراءات ذكية للتخلص منه .

لماذا تفشل المؤسسات والدول ؟

- تفشل لأن عندها خطط واستراتيجيات، ولكنها خطط أكل عليها الدهر وشرب واستراتيجيات لا تراعي حركة السوق والتطورات التقنية .
- تفشل لأن عندها أموالاً طائلة ، ولكنها لا تحسن إدارة هذه الأموال .
- تفشل لأنها تقوم بتدليل (ماليا) بعض مراكز التكلفة وذلك بإغداق الأموال عليها حتى تنضب مواردها وتلجأ إلى الاقتراض ، في حين أنها تترك مراكز أخرى دون تمويل حتى تجف قدرتها على توليد الأرباح .
- تفشل لأنها لا تحسن تنمية وإدارة العقول والمهارات .
- تفشل لأنها لا تملك إدارة صحيحة للمعنويات .
- تفشل لأن هياكلها التنظيمية مترهلة وإجراءاتها معقدة .

لماذا تفشل المؤسسات والدول ؟

- تفشل لأنها لا تتخذ قرارات صحيحة أو لا تتخذ قرارات سواءً كانت صحيحة أو غير صحيحة.
- تفشل لأنها ركنت إلى تاريخ طويل من النجاح ، فهي لم تعد تتوقع الفشل.
- تفشل لأن الدنيا تتغير من حولها وهي تراوح في مكانها ، وبعد سنوات تجد الآخرين قد سبقوها وسيطروا على حصتها في السوق .
- تفشل لأنها أصيبت بداء العظمة ، حيث تحرص على مشروعات مظهرية هدفها الشهرة لا الربح المادي أو المعنوي .

الخلاصة

تفشل المؤسسات والدول لأنها أهملت جانباً واحداً أو بضعة جوانب، وليس بالضرورة لأنها أهملت كل الجوانب.

من مقومات الجودة الشاملة

التحسين المتدرج

- سنه كونية وحقيقة خلقية (السماوات والأرض والإنسان).
- منهج تشريعي (الخمر) .
- ضرورة تطويرية وحاجة إصلاحية (شرب الدواء).
- الجودة الشــــاملـــة والهندرة.

رحلة الجودة الشاملة

١٣

تسويق النجاحات

وذلك لرفع المعنويات، ولتحفيز العاملين على الاستمرار في تطبيق الجودة الشاملة.

ورشة عمل

اذكر (٥) طرق عملية لتسويق النجاحات التي تحققت عند تطبيق الجودة الشاملة .

١٤

التغذية العكسية

وذلك للتعرف على ردود الفعل الداخلية والخارجية تجاه الجودة الشاملة، وإيجابياته وسلبياته، والمؤيدين له والمقاومين له .

ورشة عمل

أذكر (١٠) طرق لمقاومة المقاومة .

رحلة الجودة الشاملة

١٥

التصحيح واستمرار التحسين

استثمار التغذية العكسية والاستفادة منها في تصحيح المسار، وتحسين العمل، وتعميق الجودة الشاملة.

ورشة عمل

ما هي أهم (٣) أعمال تقوم بها عند اكتشافك لأي خطأ ناتج عن تطبيق مشروع الجودة الشاملة .

المقومات الجودة الشاملة

١ القيادة الذكية .
٢ التحسين المستمر .
٣ تفويض السلطة أو التمكين .
٤ التركيز على التدريب .
٥ الرؤية و الأهداف و القيم .
٦ مشاركة العاملين .
٧ التركيز على العميل .
٨ الارتقاء بمستوى التوقعات .
٩ تشجيع الإبداع .
١٠ التحسين الشامل .
١١ التحسين المتدرج .
١٢ الأخطاء الصفرية .
١٣ مكافآت على النتائج .
١٤ المعلومات .
١٥ الرقابة الذاتية .

القيادة وأدوارها العشرة في إدارة الجودة الشاملة

١	الفـهـم	فهم ماهية وأبعاد ومقومات ومتطلبات الجودة الشاملة
٢	القناعة	القناعة بأهمية وضرورة تطبيق الجـودة الشـامـلة
٣	الالتزام	الالتزام بمتطـلبـات الجـودة الشـامـلـة .
٤	التسويق	تسويق الفكرة ، وتسويق النجاحات الجزئية والكلية .
٥	الشجاعة	الشجاعة والجرأة والإقدام في تطبيق الجودة الشاملة ، والابتعاد عن الخوف مـن التغييـر .

القيادة وأدوارها العشرة في إدارة الجودة الشاملة

٦	الإشراف	الإشراف المباشر على تطبيق الجودة الشاملة، وعدم تفويض الإشراف عليها للمستويات الإدارية الدنيا (إلحاق إدارة الجودة الشاملة بالمسؤول الأول أو الثاني في المؤسسة).
٧	التدريب	التدريب على المهارات والقيم اللازمة لتحقيق الجودة (تدريب القيادات والأفراد على حد سواء) .
٨	التحفيز	تحفيز العاملين، وتقدير المتميزين، ووضع نظام متكامل للحوافز والمكافآت .
٩	الإزالة	إزالة الحواجز وحل المشكلات، والقضاء على كل معوقات تحسين الجودة .
١٠	الذكاء	الذكاء في التخطيط ، والذكاء في التسويق ، والذكاء في التنفيذ ، والذكاء في حل المشكلات .

النصائح الخمس لتمكين الجودة الشاملة

١ البحث عن البطل الذي يرفع راية الجودة الشاملة ويديرها بحكمة وذكاء وطول نفس .

٢ التـزام القيــادة وتبنيها للجودة الشامـلـة .

٣ تشكيل فريق عمل جاد لدراسة ومتابعة تطبيق الجودة الشاملة

٤ استحداث إدارة جديدة للجودة الشاملة (إن لم تكن موجودة) ، وتفعيل دورها ، وإلحاقها مباشرة بالقيادة العليا للمؤسسة .

٥ البدء في تطبيق الجودة الشاملة وعدم التأخير أو المماطلة أو التسويف

متطلبات الجودة الشاملة
(بيرستين وسيدلك)

٤ التدريب على المهارات اللازمة لتحقيق الجودة.

٥ تطوير نظام المكافآت وكذلك النظام الخاص بتقدير المتميزين من الموظفين.

٦ القضاء على كل معوقات تحسين الجودة والإنتاجية.

٧ توفير وسائل اتصال مستديمة لمتابعة الجودة والإنتاجية.

ديمنج والأربعة عشر مبدأ لإدارة الجودة الشاملة

١ تحديد أهداف المنظمة وفلسفتها .

٢ تبني الفلسفة الجديدة للجودة وتفهمها.

٣ التوقف عن الاعتماد على التفتيش (الرقابة) لتحقيق الجودة، والاعتماد على عدم التوقف عن استمرارية التحسين.

٤

تغيير فلسفة الشراء من خلال استبدال التعامل على أساس الأسعار المحددة فقط.

٥

الاستمرارية في تحسين عملية التخطيط والإنتاج والخدمة.

٦

تأصيل التدريب في العمل مع الاعتماد على الطرق الحديثة في التدريب.

٧ تبني وتأصيل القيادة في الإدارة ودورها في استمرارية التحسن.

٨ الاعتماد على سياسات أكثر واقعية في تحقيق أهداف العاملين.

٩ القضاء على العوائق التنظيمية بين موظفي الأقسام المختلفة.

١٠ الابتعاد عن الخوف من التغيير.

١١

التخلص من الإدارة بناء على النسب الرقمية للقوى العاملة والأهداف الرقمية للإدارة.

١٢

القضاء على العوائق التي تحرم العاملين من التفاخر بالعمل والبراعة في الأداء مع التخلص من تقويم الأداء السنوي للأفراد.

١٣

إعداد وتنفيذ برنامج قوي للتعليم وإعادة التدريب والتنمية الذاتية لكل موظف.

١٤

جعل جميع موظفي المنظمة يعملون من خلال فريق واحد وذلك لتحقيق التحول إلى نظام الجودة.

سلسلة التفاعل لديمنج
Deming Chain Reaction

تحسين الجودة

تخفيض التكلفة (بسبب : تخفيض حالات إعادة التشغيل، وقلة الأخطاء، والاستغلال الأفضل للوقت والموارد) .

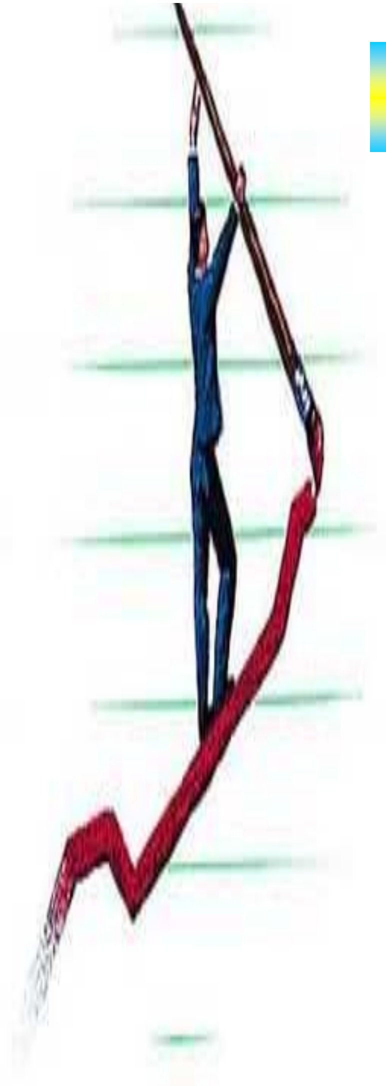
تحسين الإنتاجية

الاستيلاء على قطاعات أكبر من السوق وزيادة القدرة على المنافسة وذلك من خلال الجودة الأفضل والسعر المقبول .

الاستمرار في العمل، وتقديم وظائف أكثر.

زيادة الربحية

جوران والمبادئ العشرة لإدارة الجودة الشاملة



١	بناء الوعي للحاجات، و استغلال الفرص للتحسين.
٢	وضع أهداف للتحسين.
٣	تنظيم الأفراد للوصول إلى الأهداف.
٤	توفير فرص تدريب للمنظمة ككل.
٥	القيام بتنفيذ المشروعات لحل المشكلات
٦	إعداد التقارير عن تطور مراحل العمل.
٧	إعطاء الاعتراف و التقدير.
٨	مشاركة جميع الأفراد في معرفة النتائج .
٩	تسجيل التطور.
١٠	الاحتفاظ بمعدلات التطور كجزء من النظام العام للمنظمة.

كروسبي ومبادئه الأربعة لإدارة الجودة الشاملة

١ مفهوم الجودة يتوافق مع المتطلبات، حيث أن الخدمة أو السلعة تحتوي على (١٠%) من الخصومات و (٩٠%) تعكس ماذا يريد الجمهور.

٢ نظام العمل في المنظمة لا بد أن يؤدي إلى تحقيق الجودة.

٣

معايير أداء الجودة لا تشتمل على أية أخطاء.

٤

كلما كانت الجودة عالية قلّت التكلفة و العكس صحيح.

ميثاق الجودة الشاملة

١

الحكم على الجودة يتم من قبل المستهلك، كما أن جميع المنتجات والخدمات هدفها الأساسي رضاؤه والذي في ضوئه يجب أن تتحدد نظم الجودة بالمنظمة.

٢

إحساس المستهلك بالقيمة والرضا والأهمية تحددها عوامل عديدة تظهر عند قيامه بالشراء أو الامتلاك أو تلقي الخدمة.

٣

أهم هذه العوامل هي علاقة المنظمة بالمستهلك المبنية على الثقة والولاء والمصداقية.

٤

مفهوم الجودة لا ينطوي فقط على وفاء السلعة أو الخدمة لتوقعات المستهلك واحتياجاته، وإنما يتضمن أيضاً الارتقاء بهذه التوقعات وتميزها.

٥

هذا الارتقاء والتميز يتحقق من خلال تقديم الجديد، والاستجابة السريعة، والعلاقة (المباشرة) مع المستهلك.

جوائز ومعايير وشهادات الجودة

- لقد ظهرت العديد من جوائز وشهادات الجودة خلال العقود القليلة الماضية.

- على الرغم من أن استلام أحد جوائز الجودة أو الحصول على إحدى شهادات الجودة ليس ضرورياً إلا أن العديد من الأفراد والمؤسسات يستمتعون بهذه الأمور، بل ويندفعون نحوها.

- إن المنافسة من أجل الحصول على جوائز الجودة لمجرد كسب الشهرة ليست فقط إهداراً لموارد المؤسسة، ولكنها أيضاً تتناقض مع الفلسفة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، إذ ينبغي أن تكون جودة الإنتاج والخدمات نتيجة طبيعته لقرارات تم اتخاذها بالإجماع، وليس عن طريق فرد يبحث عن تحقيق شهرته الشخصية، كما أنه ينبغي أن تتم التغييرات بهدف خدمة العملاء على نحو أفضل، لا ليقدرك الجميع كفائز.

جوائز ومعايير وشهادات الجودة

- إن المؤسسة التي تتطلع إلى جوائز الجودة يجب أن يكون لديها أسباب مقنعة للقيام بذلك، فقد يكون الدخول في المنافسة مكلفاً ومستنفداً للوقت. وفي الواقع، لقد عانت العديد من المؤسسات من التأثيرات السلبية في سعيها وراء جوائز الجودة. فعلى سبيل المثال، فازت شركة والاس (في هيوستن بولاية تكساس الأمريكية) بجائزة بالدريدج عام (١٩٩٠) إلا أن رئيس مجلس الإدارة (جون والاس) يعتقد أن التكاليف التي تحملتها الشركة بسبب ذلك أدت إلى حالة من الإفلاس .

- وإليك الآن بعض الجوائز والمعايير والشهادات والنماذج الخاصة بالجودة .

جوائز ومعايير وشهادات الجودة

١ جائزة مالكولم بالدريج

- من أهم نماذج تقييم الجودة الشاملة نموذج جائزة مالكولم بالدريج (Malcolm Baldrige National Quality).
- تصنف جائزة بالدريج بعد جائزة ديمنج.
- أصدر الكونجرس الأمريكي قانوناً يشرع هذه الجائزة (عام ١٩٨٧).
- وهي عبارة عن هيئة قومية أمريكية تأسست عام (١٩٨٧)، تقوم بمنح جوائز سنوية للمؤسسات الأمريكية التي تحقق أفضل النتائج في تطبيق الجودة وإجراء التحسين المستمر.

جوائز ومعايير وشهادات الجودة

١ جائزة مالكولم بالدريج

- تستخدم تلك الهيئة في تقييمها نظام النقاط (١٠٠٠نقطة) توزع على سبعة عناصر رئيسة وهي:

- يلاحظ من التوزيع الوزن النسبي الكبير المخصص لرضا العملاء(٣٠٠نقطة).
- ترفع نتائج التقويم إلى وزير التجارة الأمريكي ليتخذ القرارات النهائية.

جوائز ومعايير وشهادات الجودة

٢ جائزة شينجو

- تم رصد هذه الجائزة في (١٩٨٨) ووصلت بعد ذلك إلى العالمية.
- تخصص جائزة " شينجو للتميز في التصنيع" لتشجيع التميز التصنيعي وتقديم الشركات التي تتفوق في الإنتاجية وتحسين العمليات والتأكيد على الجودة وإرضاء العميل.
- توزع هذه الجوائز على نوعين من الشركات: شركات الصناعات الكبيرة ومصانعها، وشركات الصناعات الصغيرة.
- تمنح هذه الجائزة سنوياً للشركات في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا ومكسيكو، والتي تظهر تميزها في التصنيع وتأكيدها على الجودة وإرضاء العميل.

جوائز ومعايير وشهادات الجودة

٢ جائزة شينجو

- تستخدم تلك الجائزة في تقييمها نظام النقاط (١٠٠٠ نقطة) الذي يوزع على أربعة عناصر وهي:

١ البنية التحتية وثقافة إدارة الإنتاجية والجودة الشاملة (٢٧٥ نقطة).

٢ نظم وعمليات واستراتيجية التصنيع (٤٢٥ نقطة).

٣ توازن الجودة والإنتاجية (٢٠٠نقطة).

٤ إرضاء العميل (١٠٠ نقطة).

جوائز ومعايير وشهادات الجودة

٣ شهادة الأيزو ٩٠٠٠ (ISO)

- في أوائل الثمانينيات، أدركت المنظمة العالمية للمقاييس (آيزو) ضرورة وجود مقياس عالمي لإدارة الجودة.
- في عام (١٩٨٧) وبعد تطوير كبير وبحث مضني في هذا المجال، تم تشريع شهادة الآيزو (٩٠٠٠).
- تشمل شهادة الآيزو (٩٠٠٠) سلسلة من المقاييس التي تتناول كل الجوانب في العمليات داخل المؤسسة.
- تتعلق معظم العناصر في الآيزو (٩٠٠٠) ببعضها البعض، ومن ثم فمن الصعوبة بمكان أن تتعامل مع عنصر واحد دون أن تتعرض للعناصر الأخرى المرتبطة به.
- هناك هدفان أساسيان لشهادة الآيزو (٩٠٠٠) وهما:

١ أنها تضمن للعملاء الحصول على المنتج أو الخدمة التي يرغبونها.

٢ أنها تضمن أن تتم عملية توفير المنتج أو الخدمة بطريقة فعالة وغير مكلفة.

جوائز ومعايير وشهادات الجودة

٤ شهادة الجمعية الأمريكية لرقابة الجودة (ASQC)

- تأسست الجمعية الأمريكية لرقابة الجودة ASQC عام(١٩٤٦).
- تضم أكثر (١٢٥) ألف من كل أنحاء العالم الذين يشجعون أو يصممون أو يحسنون أو يطبقون أسباب الجودة.
- تتمثل مهمة الجمعية في أن يتم تقديرها كقائد عالمي في دفع وتشجيع مفاهيم الجودة.
- تقدم جمعية ASQC عدداً من الشهادات لأعضائها، وتعبر الشهادة عن تقدير رسمي من الجمعية بأن هذا العضو قد أثبت براعته وإدراكه لمفهوم الجودة.
- تمنح هذه الشهادات لـ: مهندس الجودة، فاحص الجودة، مهندس الجودة في التدريب، ميكانيكي الجودة، مفتش الجودة.
- تنظم جمعية(ASQC) العديد من الدورات التدريبية لكي تساعد أعضاءها على الفوز بهذه الشهادة.

جوائز ومعايير وشهادات الجودة

٥

شهادة الجمعية الأمريكية لرقابة مخزون الإنتاج (APICS)

- الجمعية الأمريكية لرقابة مخزون الإنتاج (APICS) عبارة عن منظمة تتكون من (٧٠) ألف محترف، تهتم أساساً بالتصنيع وإدارة المواد.
- تشجع الجمعية على الجودة الشاملة والمنافسة العالمية وطرق التصنيع الابتكاري من خلال برامج تعليمية متعددة ، ومطبوعات، وشهادات، وغيرها.
- ولكي تزيد من التعليم الصناعي، نظمت (APICS) أكثر من (٥٠) ألف اختيار سنوي للحصول على الشهادة، وقسمتها إلى ثلاث شهادات: شهادة إدارة مخزون الإنتاج، وشهادة إدارة متابعة مخزون الإنتاج، وشهادة إدارة المصادر المتكاملة.
- يمكن النظر إلى (APICS) كمصدر ممتاز لا للمعلومات والحلول الفنية للمشكلات فقط، ولكن كتأييد من خلال الفروع المحلية والمشاركة في المؤتمرات والمعارض العالمية.

جوائز ومعايير وشهادات الجودة

٦ نموذج همبر لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة

١. القيادة
٢. التخطيط والتجهيز
٣. التعليم والتدريب
٤. تشكيل فرق العمل
٥. تعميم الجودة
٦. التحسين المستمر

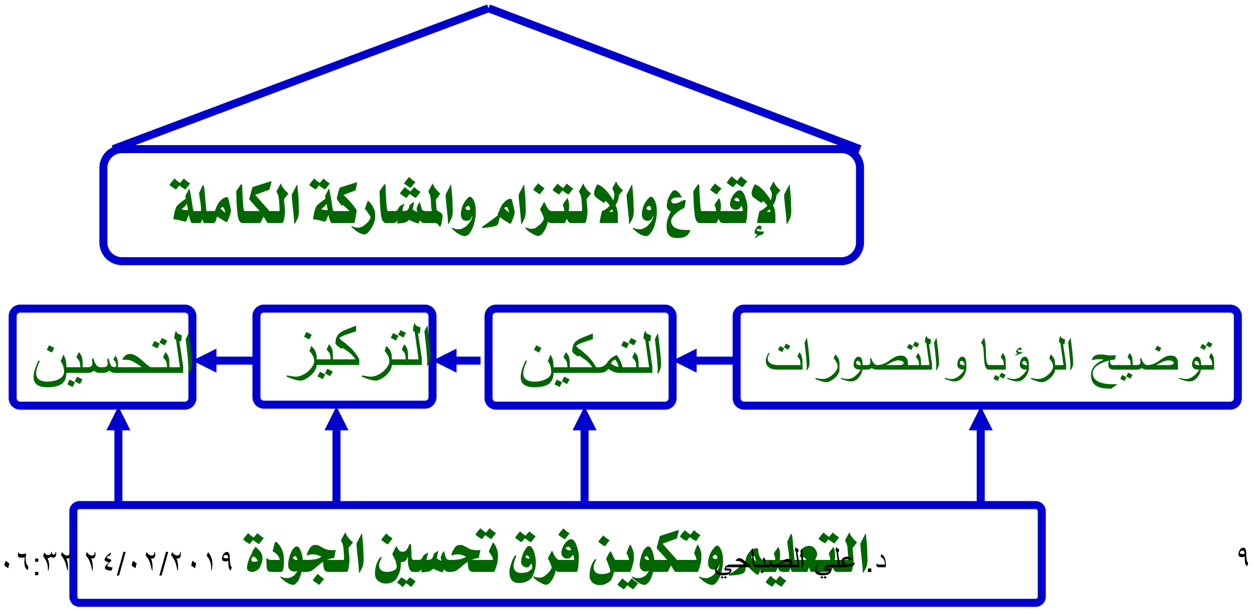
جوائز ومعايير وشهادات الجودة

٧

نموذج معهد إدارة الإمداد للتحسين المستمر للعملية

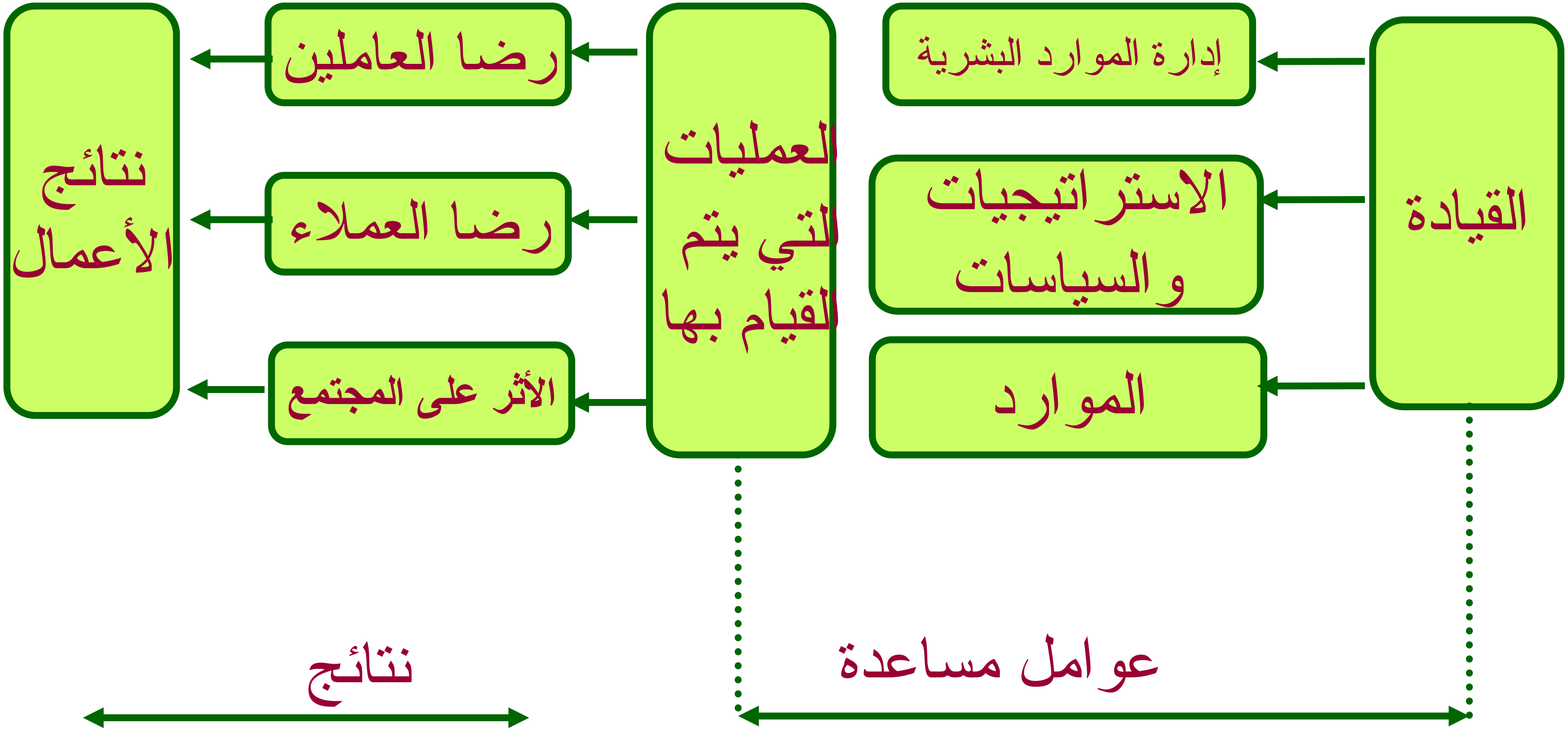
The Logistics management institutes (LMIS) for continuous improvement process (CIP) Model

هذا النموذج يركز على التغييرات التنظيمية و السلوكية المطلوب القيام بها لإيجاد ثقافة للتحسين المستمر تعم بالمنظمة. ويوضح الشكل التالي معالم ومكونات هذا النموذج وعلاقة عناصره المكونة له .



جوائز ومعايير وشهادات الجودة

٨ الجائزة الأوروبية للجودة



شكراً لكم

من الأعماق